



Lizeth Viviana
Salamanca Galvis
**Líder de
Comunicaciones del
Consejo Colombiano
de Seguridad (CCS)**

*Comunicadora social con
énfasis en periodismo /
Magíster en Responsabilidad
Social y Sostenibilidad*

La ruptura de una larga relación amorosa sumió a José Luis* en una profunda tristeza. Con el pasar de los días empezó a perder la motivación por sus actividades cotidianas. Nada le animaba. Ni siquiera el ascenso que había obtenido semanas atrás o el anhelado nacimiento de su primera hija.

“Había días en que no me quería levantar de la cama, iba al trabajo en “piloto automático” y cuando me sentaba en el puesto no sabía por dónde empezar, no lograba concentrarme. Empecé a rezagar

Estado de ánimo y productividad: **¿influyen las emociones** en el desempeño laboral?



tareas, a procrastinar, a contestarle mal a las personas, a descuidar procesos. Mi ánimo estaba por el piso. Simplemente no quería hacer nada”, cuenta este profesional de finanzas que para entonces se desempeñaba en una multinacional.

José Luis dice que su apariencia mejoró notablemente: lucía desaliñado, dejó de ir al gimnasio, apenas probaba la comida y difícilmente lograba dormir más de tres horas seguidas. “La crisis emocional que estaba atravesando me empezó a pasar factura en lo laboral: recibí varios llamados de atención por

ausentarme, por cometer errores y por incumplimientos. Mi equipo de trabajo se empezó a quejar de mi apatía y falta de compromiso. Creo que todos sabían que yo estaba mal, pero nunca recibí un apoyo para superar el tema, solo me decían que no mezclara lo personal con lo laboral, que cuando cruzara la puerta de la empresa debía dejar todo lo demás afuera, pero yo no podía, se me salía de las manos”, recuerda.

Su situación se convirtió en un chisme de pasillo: se llegó a decir que era un holgazán, un débil, que usaba sus

* Nombre cambiado a petición de la fuente.



problemas personales para excusar su incompetencia y que el ascenso “le había quedado grande”... El asunto terminó con un despido justificado. “Me duele mucho porque siento que no pude aprovechar la oportunidad de crecimiento profesional que me dieron, pero tampoco hubo alguien que se preocupara por ayudarme a superar la crisis que estaba viviendo, solo les importaba que trabajara como si nada”, señala José Luis.

Los matices de su situación son más comunes y cotidianos de lo que se cree: trabajadores cuyos estados anímicos influyen en su desempeño y productividad laboral, un aspecto que ha sido estudiado en la literatura y que evidencia el poderoso efecto que tiene el estado mental en el rendimiento de las personas (Enríquez et al., 2015; Blanc et al., 2010; Paéz & Silva Da Costa, 2014).

De esta manera, si el estado emocional es positivo y hay buen humor

y ánimo, los colaboradores tienden a desarrollar sus actividades con más compromiso, entusiasmo y eficacia, encuentran placer en el desarrollo de las funciones y se genera mayor cooperativismo y creatividad.

Por el contrario, un estado emocional bajo o negativo donde priman los sentimientos de tristeza, frustración, mal humor, ansiedad o estrés tiende a generar apatía y desmotivación por el trabajo: las personas pierden la implicación y el foco en los objetivos, tienden a procrastinar más (Spada et al., 2006), tienen mayores posibilidades de cometer errores o descuidar sus metas y, por ende, reducen su rendimiento laboral.

“Hay una correlación entre el estado de ánimo y la productividad: entre mejor se sientan los trabajadores, mejor será su desempeño. En cambio, cuando no están bien la productividad disminuye. Esto se explica porque no existe la motivación, el deseo de hacer el trabajo

Gestión eficiente de sus políticas de

Salud, Seguridad y Medioambiente

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE SU SISTEMA HSE



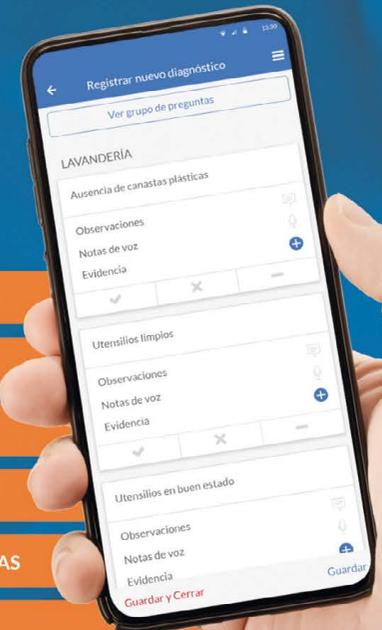
Modular



Parametrizable



Adaptado a sus necesidades



GESTIÓN INTEGRAL DE CONTRATISTAS

CONSULTA DOCUMENTAL

REPORTE DE INCIDENTES

REPORTE DE INSPECCIONES

REPORTE DE ACTOS / OBSERVACIONES INSEGURAS

GESTIÓN DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA HSE

AUTOEVALUACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS:

- ✓ Decreto 1072
- ✓ Resolución 0312
- ✓ ISO 45001

- Gestión de Peligros y Riesgos
- Indicadores, Dashboard y BI
- Medicina Preventiva y casos médicos
- Elementos de Protección Personal
- Gestión del Ausentismo Laboral
- Programas HSE

y, sobre todo, de hacerlo bien”, explica Ariel Alarcón, psiquiatra, psicoanalista y docente de la Universidad del Rosario en psiquiatría y bienestar emocional.

Para Alarcón que, además, es fundador y director general de Real-Lax, una consultora especializada en salud mental en entornos laborales y que cuenta con 15 años de experiencia asesorando organizaciones y empresas, esto también se explica porque “la falta de ánimo reduce la energía, que es la capacidad intrínseca que tiene una persona para llevar a cabo sus tareas, el combustible que les permite cumplir con su misión. Sin motivación, la energía disminuye de una forma considerable”, añade.

Factores intra y extralaborales que afectan el estado de ánimo

En muchas ocasiones, las afectaciones al estado de ánimo de los trabajadores tienen su origen en experiencias o circunstancias personales. No obstante, el contexto laboral también puede incidir y ser un disparador del desarrollo de emociones negativas.

De acuerdo con Alarcón, en el primer escenario se encuentran las dificulta-

Las afectaciones al estado de ánimo de los trabajadores tienen su origen en experiencias o circunstancias personales. No obstante, el contexto laboral también puede incidir y ser un disparador del desarrollo de emociones negativas”.

des que atraviesan las personas en sus vidas cotidianas: problemas de pareja, conflictos familiares e interpersonales, apuros económicos, problemas de salud, enfermedades o adicciones, por mencionar algunos ejemplos de cir-

cunstancias que terminan por sobrepasar la capacidad de regulación emocional de los individuos.

También inciden drásticamente las situaciones de duelo por la pérdida de seres queridos que generan un entorno de tristeza y desconsuelo que afecta sensiblemente a los trabajadores, así como a su capacidad productiva. En este caso, si bien la legislación colombiana establece cinco días hábiles de licencia por luto por el fallecimiento de cónyuges o compañeros permanentes y familiares, Alarcón invita a las organizaciones a revisar si ese período legal resulta suficiente para la elaboración del duelo, lo cual dependerá de analizar varios factores como el tipo de vínculo, la cercanía, la personalidad y el grado de afectación que presente el trabajador. Para ello, es fundamental contar con psicólogos laborales que no solo brinden apoyo y contención emocional al colaborador afectado, sino que también estén capacitados para evaluar e intervenir cada caso.

Otro factor de impacto son los trastornos del estado de ánimo: bipolaridad, ciclotimia, ansiedad o depresión, entre otros, que distorsionan o alteran el estado emocional de las personas e interfieren en su capacidad para funcionar (Mayo Clinic, s.f.).

“En el caso concreto de la depresión hay tener en cuenta que se trata de una patología mental que se configura por dos elementos centrales: primero, un sentimiento de tristeza permanente y falta de motivación y, segundo, la imposibilidad de disfrutar de las cosas que antes generaban placer. Esto acumulado por tres semanas seguidas”, explica Alarcón quien recalca la importancia de hacerle seguimiento a esta condición en los entornos laborales puesto que genera diversas alteraciones, varias de ellas de tipo cognitivo. “Las personas no pueden pensar, no pueden tomar decisiones, no pueden calcular, no pueden abstraer ideas. También genera sentimientos de ansiedad, ideas de culpa, sentimientos de minusvalía, de incapacidad para hacer las cosas e incluso, en el más grave de los casos, puede llevar al suicidio”, advierte el especialista.



Ahora bien, dentro de los factores laborales existen dos elementos clave que logran incidir en el estado de ánimo de los trabajadores y que aparecen estrechamente interrelacionados: la cultura organizacional y el estilo de liderazgo.

En ambos casos, apunta el psiquiatra, el ánimo de los trabajadores disminuye cuando se enfrentan a un ambiente sobreexigente, altamente demandante, autoritario, inflexible, donde se establecen metas irrealizables y, además, no se brindan los recursos, las herramientas y el acompañamiento necesario para cumplir con los objetivos trazados. El efecto empeora si, adicional a lo anterior, el clima laboral fomenta la competitividad depredadora y hostil en lugar de la colaboración entre los equipos de trabajo o si la comunicación es precaria, hay desconfianza, negativismo e incertidumbre.

Otro factor que entra en juego es la capacidad de las personas para desempeñar la tarea encomendada. Un trabajador puede desmotivarse y frustrarse si siente que no cuenta con los recursos internos (formación, conocimiento, experiencia, entrenamiento) y externos (apoyo de los demás, orientación) para llevar a cabo su función. "La actividad tiene que ser retadora pero factible de ser realizada para mantener un buen estado de ánimo", enfatiza Alarcón.

En ese mismo sentido, el estado de ánimo de un colaborador también se puede ver afectado si se ve expuesto a un fenómeno conocido como 'sobrecalificación', que se da cuando se le asignan funciones o tareas que están muy por debajo de su nivel de experticia. Esto no solo se genera, según el psiquiatra, por fallas en los procesos de selección del talento humano, sino también por la presencia de patologías de funcionamiento grupal, es decir, dificultades en el relacionamiento de las personas y en la conducción de los liderazgos. Entonces, detalla Alarcón, se encuentran casos en los que se asignan a las personas, incluso conscientemente, tareas muy por debajo de su nivel de formación y capacidad, lo cual les resulta bastante desmotivador porque se sienten subutilizadas y desvaloradas.



El ánimo de los trabajadores disminuye cuando se enfrentan a un ambiente sobreexigente, altamente demandante, autoritario, inflexible, que no brinda acompañamiento ni apoyo para alcanzar los objetivos".

Señales de alarma

Cuando se presentan trastornos emocionales es clave identificar las señales de alarma para poder intervenir a tiempo y brindar un apoyo

oportuno. Dado que, en la mayoría de los casos, esas situaciones se viven en el plano personal e, incluso, privado y teniendo en cuenta que muchas personas no suelen expresar abiertamente sus dificultades emocionales por temor a ser invalidadas y juzgadas o por miedo a lucir vulnerables, es importante lograr identificar algunos signos de alerta.

Para empezar, es preciso comprender la diferencia entre emoción y estado de ánimo. La primera generalmente es de corta duración, muy intensa y está asociada a un estímulo específico (alegría, tristeza, rabia, dolor, etc.). Por su parte, el estado de ánimo es más duradero y moderado en intensidad (Feldman & Blanco, 2006). Además, no depende tanto de un hecho en concreto para ponerse en marcha, sino que es una forma de sentir o de estar que se prolonga y a la que, a veces, no resulta complejo encontrarle una causa inmediata, pues suele depender de los procesos cognitivos y emocionales de cada persona (Miguel, 2017).

Ahora bien, cuando un estado de ánimo negativo se prolonga en el tiempo

hay que prestar atención. “Todos podemos tener días malos, pero si una persona manifiesta sentimientos o actitudes de tristeza por más de tres semanas, hay que intervenir, no se puede pasar por alto. Lo mismo ocurre con los signos de irritabilidad. Si alguien normalmente ha sido tranquilo, amable, calmo y de un momento a otro empieza a pelear constantemente con los demás es un indicador claro de que algo no anda bien”, señala el psiquiatra Ariel Alarcón.

Otro indicador de alarma es el ausentismo laboral sin razón aparente o mediante excusas atípicas o no justificadas ya que los trabajadores empiezan a buscar la manera de evadirse de sus compromisos. También se debe prestar atención a la aparición de trastornos psicosomáticos como cefaleas, lumbalgias, contracturas musculares, trastornos gastrointestinales, respiratorios y cardiovasculares que se desarrollan repentinamente, así como alteraciones en los ciclos de sueño, entre otros.

A nivel de desempeño hay que poner el foco en aquellos trabajadores que normalmente tienen un buen rendimiento y de repente empiezan a cometer errores repetitivos, descuidos constantes, incumplimientos sin razón aparente o que lucen apáticos y desmotivados en sus labores diarias, como ocurrió en el caso de José Luis.

Finalmente, Alarcón señala que el indicador más grave de todos son las ideaciones suicidas que requieren una intervención de carácter urgente.

El bienestar emocional, tema crítico para las organizaciones

Ignorar o subvalorar los estados de ánimo de los colaboradores y pasar por alto el impacto que puede tener una crisis emocional en el entorno laboral puede generar graves consecuencias para las organizaciones.

El primero son las pérdidas de productividad que, como ya se mencionó en el inicio de este artículo, se ven reflejadas por la falta de motivación, energía y capacidad para desarrollar



Otro indicador de alarma es el ausentismo laboral sin razón aparente o mediante excusas atípicas o no justificadas ya que los trabajadores empiezan a buscar la manera de evadirse de sus compromisos”.

las actividades laborales de forma eficiente y eficaz.

De acuerdo con Enríquez et al., en los ambientes de trabajo, la salud mental incorpora un estado de satisfacción interior

acompañado de un quehacer también satisfactorio y productivo hacia afuera, de modo que si esa salud mental se ve afectada por un estado anímico deteriorado, se impacta a su vez “el funcionamiento óptimo de los procesos psicológicos por los que la persona procesa la información sensorial, procesos que incluyen la atención, la percepción y la memoria, al igual que los procesos superiores como el pensamiento, el lenguaje y el aprendizaje” (Enríquez et al., 2015).

Los autores también señalan que cuando una persona está enfocada en sus emociones y éstas no logran ser reguladas y gestionadas eficazmente se podría generar un incremento en los índices de accidentabilidad laboral.

En ello coincide Alarcón, para quien, en buena parte, esto se explica porque una de las consecuencias del trastorno del estado de ánimo es el insomnio. De esta forma, si un trabajador no duerme bien, al otro día presentará dificultades cognitivas y motrices que pueden aumentar enormemente la exposición a riesgos y terminar en accidentes. Por lo tanto, el especialista



asegura que prestar atención al estado de ánimo de los trabajadores es absolutamente central para la gestión de la siniestralidad laboral.

A esto se le suma el impacto en las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo. "El deterioro del estado anímico de las personas conduce a dificultades en el relacionamiento no solo consigo mismas (porque empiezan a sobreexigirse, a juzgarse, a culparse o a tratarse mal), sino también con los demás puesto que el no sentirse a gusto se termina traduciendo en expresiones de irritabilidad, malhumor y agresividad. Esto puede desencadenar enfrentamientos y conflictos interpersonales que deterioran el clima laboral, especialmente en aquellos entornos que carecen de prácticas solidarias y comprensivas", explica Alarcón.

Al respecto, se debe tener en cuenta el contagio emocional que se puede dar en las organizaciones. Se trata de

Premiamos a tus colaboradores por hacer sus pausas activas y te liberamos de gestionarlas.

Inscribe tu empresa y recibe 1 mes gratis en **yeeey.com.co**

¡Pruébala ya!



un fenómeno psicológico que se basa en la tendencia a imitar y sincronizar automáticamente conductas y expresiones, lo cual facilita la convergencia emocional entre las personas (Hatfield et al., 1993; Hatfield et al., 1993, como se citó en Pinilla, 2017). Así las cosas, quienes rodean a una persona con

bajo estado de ánimo tenderán a reaccionar y actuar de un modo similar. Lo mismo ocurre cuando los colaboradores están desmotivados y/o tienen un concepto negativo del entorno laboral: crean narrativas alrededor del tema cuyo mensaje se expande y permea la percepción de los demás.

Intervención de los estados anímicos en las organizaciones

Para evitar el impacto de los altibajos anímicos, las organizaciones pueden ayudar a los colaboradores no solo a gestionar sus emociones sino también a crear un ambiente favorable para el desarrollo de estados de ánimo positivos, estimulantes y alentadores. Alarcón afirma que el primer paso es construir una cultura organizacional que esté atravesada por una política decidida de buen trato donde el bienestar emocional sea un principio en las actuaciones a todo nivel y se materialice en acciones concretas. Dicha política deberá ser concertada, cuidadosamente planeada, ejecutada, medida y evaluada con indicadores claros que conduzcan al mejoramiento continuo.

A la par se requiere formar a los trabajadores en habilidades blandas como liderazgo positivo, inteligencia y regulación emocional, resolución asertiva de conflictos, empatía, atención plena y compasión.

También es clave que la organización cuente con canales de comunicación abiertos y expeditos para que las personas que estén atravesando una crisis emocional puedan expresar su malestar sin ser censuradas o juzgadas y que cuenten con el acompañamiento y la orientación de psicólogos laborales para realizar intervenciones oportunas.

Por su parte, Feldman & Blanco (2006) refieren tres niveles para abordar el manejo de las emociones en las organizaciones:

1. Prevención primaria: orientada a modificar o eliminar las fuentes o factores del ambiente laboral que generan emociones negativas. Contempla el cambio organizacional y se centra en una serie de actividades como rediseñar las tareas, implementar horarios de trabajo flexibles, estimular la participación del trabajador en su desarrollo de carrera, construir equipos de trabajo bien cohesionados, generar apo-



El primer paso es construir una cultura organizacional que esté atravesada por una política decidida de buen trato donde el bienestar emocional sea un principio en las actuaciones a todo nivel y se materialice en acciones concretas".

yo social y retroalimentación entre supervisores y compañeros, analizar los roles laborales y establecer metas realistas.

2. Prevención secundaria: se focaliza en el desarrollo de la autoconciencia y el entrenamiento en habilidades y destrezas de los trabajadores y equipos de trabajo para lograr experimentar emociones más saludables minimizando las consecuencias negativas. Incluye programas de promoción de la salud y cambios de estilo de vida.

3. Prevención terciaria: consiste en programas específicos de tratamiento para recuperar al trabajador de los múltiples efectos que causa la experimentación constante de emociones negativas derivadas del entorno laboral.

Todo lo anterior da sentido a una conclusión a la que llegó José Luis después de la experiencia que vivió: "al final, no es tan cierto que se puedan separar los problemas personales y laborales. Un aspecto influye profundamente en el otro y se retroalimenta. La clave está en contar con una red de apoyo que les ayude a las personas a gestionar sus estados anímicos y emociones".



Referencias

Alarcón, A. (8 de julio de 2022). Comunicación personal. [Entrevista]

Spada, M.; Hiou, K.; Nikcevic, A. (2006). Metacognitions, Emotions, and Procrastination, *Journal of Cognitive Psychotherapy*, Volúmen 20, Número 3, pp. 319-326 <https://doi.org/10.1891/jcop.20.3.319>

Pinilla, A. (2017). Contagio emocional: incidencia de los estados emocionales sobre la valoración de expresiones faciales. Departamento de Psicología [196] <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/60971>

Páez, D. & da Costa, S. (2014). Regulación afectiva (de emociones y estado de ánimo) en el lugar de trabajo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(2), 190-203. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000200006&lng=pt&lng=es.

Enríquez E., Martínez J., Guevara L. (2015). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral. *Revista Ciencia & Salud*; 3(11): 41-46 <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/870/Relaci%3b3n%20de%20la%20inteligencia%20emocional%20con%20el%20desempe%3b1o%20laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Blanc, L., Boada, M., Garrosa E., Moreno, B. (2010). Emociones positivas y bienestar laboral. *Revista Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, Nº 74. <http://sistemas2.dti.uaem.mx/evadocente/programa2/201568/documentos/Emociones%20positivas.pdf>

Feldman, L., & Blanco, G. (2006). Las emociones en el ambiente laboral: un nuevo reto para las organizaciones. *Revista de la Facultad de Medicina*, 29(2), 103-108. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-04692006000200002&lng=es&lng=es.

Mayo Clinic (s.f.) Trastornos del estado de ánimo. Descripción general. <https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/mood-disorders/symptoms-causes/syc-20365057>